

第一部分

问题的终端：

终端的问题是领导者的问题

·第一章·

兵随将转

“兵随将转，无不可用之人”，兵不好，先是将的责任。有些干部自己就不明白，却“以其昏昏，使人人昭昭”。所以，抓管理，首先事业部长自己先把问题解析透，有解决的措施。如果自己不明，总拿下是问，就是滥用员工对企业的忠诚度。

——海尔集团总裁张瑞敏

一、领导者的行为决定下属的行为

实践证明，任何一种新的管理理念的 implementation 成功，最主要的是领导者经营管理思想的转变。现在有一种流行已久的误区是：企业往往认

为只要简单地运用某种管理软件或是某种先进的管理理念就会大功告成，这或许是技术发展所带来的严重副作用。

“领导者的行为将决定下属的行为”这是拉里·博西迪在《执行》一书中的独白。他说：“一旦理解了什么是社会软件，你就会发现，那些根本没有融入到企业日常运营当中去的领导者根本不能对一个公司的文化产生决定性的影响。”正如杰克·韦尔奇所说的那样，“一家公司的文化是由这家公司领导者的行为所决定的。领导者所表现或容忍的行为将决定其他人的行为。所以改变领导者的行为方式是改变整个企业行为方式的一个最有效的手段。而衡量一个企业文化变革的最有效尺度就是该企业领导者行为和企业业绩的变化。”

领导者是企业的核心因素，他们的行为直接影响着下属。毋庸置疑，在企业管理中，企业的发展并没有一个可以遵循的条文去执行，因为通向伟大公司的唯一道路就是删繁就简和勤奋工作。在从优秀公司到伟大公司的转变过程中，根本就没有什么“神奇时刻”。成功的唯一道路就是领导者清晰的思路和坚定的行动，而不是所谓的“灵感”；成功需要领导者和全体员工排除一切干扰，把精力集中在最重要的事情上，全力以赴去实现目标。

领导者变革企业的目的无非是想将公司变得更优秀、更伟大，卡莉·菲奥莉娜曾经强调：“不管我做多少改变，只有一个目的，就是要让我们的发展速度更快一些，要让我们在领导支持方面更有决断性，在采取行动时，更有进攻性。”

领导者的行为将决定下属的行为，路易斯·郭士纳针对 IBM 的公

司文化作了针锋相对的改变。他在自传《谁说大象不能跳舞?》一书中写道：“一方面我的关注点在公司战略、分析以及衡量问题上，我已经从这些问题中看到了成功的希望。同时我知道改变数十万员工的思想态度和行为模式，是一件非常难以完成的任务。”事实证明，建立成本控制、财务、库存管理、供应管理、现金管理、客户服务、基调评价等系统，都不是通过机构的改变所能做到的，而只能通过领导者的领导行为来使管理和企业文化的转变得以实现。正如他在《自传》中所说：“在 IBM 任职 10 年间，我发现，领导行为和公司文化并不仅仅是游戏的一个方面——它就是游戏的本身！”

为此，为了把你的企业改造成一个执行型组织，领导者必须通过亲身实践自己希望的行为和开放式谈话的方式来建立和强化本公司的社会软件。通过不断实践，他最终将把这些行为习惯直接渗透到整个组织当中，从而最终演变成为该组织企业文化的一个重要组成部分。

比如说，有些领导以使用电话会议的方式作为一种运营机制来促进企业文化的变革，因为这种方式可以使人们以更加坦诚和现实的方式来进行对话，从而促使公司的高级领导以更加有效的方式进行决策。在这个过程中，领导者自身的行为，包括他与各级员工交流的方式，都会直接影响公司其他成员的信念和行为。

领导者的行为通常表现为领导者的决策。拉里·博西迪在《执行》一书中就这样叙述：“作为一名领导者，你当然不希望自己的员工把时间浪费在一些无谓的工作上，但事实上，你会不经意地经常犯这样的错误。当我在 20 世纪 60 年代末期成为通用电气的巡回审计员的时

候，几乎遍访了通用电气在全球的所有分部，并接触到了许多不同风格的经理人员。通过仔细观察，我发现成功的经理和不成功的经理之间的一个主要差别就是他们对业务的参与程度。事实证明，对企业业务的参与程度越深，他就越能够做出更加明智的决策。这个发现一直影响了我以后许多年的工作。”

领导者的细小行为将制约企业的发展，同样的道理，优秀领导者的决策会促进企业的发展。就像在上文中提到的那样，领导者在那些电话中进行的对话实际上展示了一幅能够为整个公司带来有益变化的全局图景。每个人都做好了充分的准备，他们能够为公司下阶段的工作提出自己的建议。通过对整个公司业务的讨论（包括企业当前所面临的外部环境），使每个参与讨论的人都能够对本行业的总体趋势、竞争情况、公司目前所面临的问题等有更加深入的了解。如果他们能够尽最大力量来帮助公司建立一种执行文化的话，这个信息就会逐步传播到整个组织当中，并最终在全公司范围内形成一种真正的执行文化。

执行是领导行为的具体表现，如果整个公司都没有一种执行气氛，领导者能在自己的部门里建立执行文化吗？如果能的话，领导者岂不成了组织中的另类？不用担心，只要领导者能切实地实现利润和收入的增长，领导者所建立的文化也就必将影响到组织的其他部门，从而领导者所建立的文化也自然就会成为大家所效仿的对象，而非竭力排挤的异类。

领导者的行为将决定下属的行为，拉里·博西迪在《执行》一书中就这样叙述过：“当我在 1978 年成为通用电气资本部门经理的时候，

我开始把这些经验付诸实践。而也就是在那一年，杰克·韦尔奇升任为消费者部门主管，他迅速地接受并推广了我的这一理念。他认为，这是一种更加实际的工作方式，一种以具体行动为导向的工作态度。就这样，我的这一理念在杰克·韦尔奇手中得到了淋漓尽致的发挥。

确实，如何适应快速多变的外部决策环境，强化企业的核心能力，以保持竞争优势，是企业决策者面临的基本问题。许多大企业尝试重新设计它们的组织，以获取小规模组织的弹性的，同时保持大公司的规模经济。于是，组织出现了扁平化趋势。

伟大的领导者之所以伟大，是因为他们懂得如何影响下属，从而达到最理想的效果。作为领导者来说，经验越丰富，他们越是能够深刻体会到这些理念的价值，并逐渐把这些理念更多地应用到实际工作当中去。比如说，在人力资源管理流程当中，领导者总是想首先看看这个人在自己的工作岗位上表现如何。毕竟，这些人的工作是推动整个公司不断向前发展的原动力。时间一天天过去，很多领导者仍然采用这个标准来对下属的工作进行评估，但同时也会思索，这个人的增长潜力在哪里呢？就这样，领导者开始提出更多的问题，并就长期增长潜力问题与人们展开了讨论。

成功的领导者之所以成功，是因为他们懂得以身作则，身体力行，以自身的行为来影响下属。为此，参与讨论的人越来越多，随着人数的增多，领导者对这一问题也开始有了更加全面深刻的认识。以前对某人进行评估时，通常都是采取一对一的方式，因为不想当面伤害某一个人。拉里·博西迪说：“我们找到了一个解决这一问题的方案：让

被评估的人亲临现场，从而保证评估过程的客观公正性；大家畅所欲言，但绝不信口开河；我们会对被评估者的优点和缺点给予客观的评述，但却不能对个人进行丝毫的人身攻击。我天生就是一个喜欢亲力亲为的人，对自己的工作总有一种依恋。工作的时候，我总是能够全身心地投入，并在这个过程中不断对自己的行为进行改进和提高。”实际上，这也正是促使一个组织迅速发生变革的重要因素，因为领导者的行为将影响下属的行为。

■ 二、低素质领导导致下属无能

领导者素质的高低决定着战略决策的可行性。汤姆·彼得斯在研究了1435家企业后得出了一个惊人的结论：“未来的领导人，必须有英雄或明星般的魅力，以及长远的战略决策眼光和敏锐的洞察力。让下属真心喜欢和信服，而不是以权威的方式使下属惟命是从。过时的组织运作方式，宛如老旧的城墙正在逐渐倒塌。”为此，吉姆·柯林斯在《基业长青》一书中说：“你所拥有控制权的事务，公司所聘用的员工，上班的地点，以后都不会再有任何重要的意义。高阶主管再也无法忽视，而且必须接受的第一个事实是：领导能力与拥有的权力并非成正比。”所以领导者能力的高低决定了领导者的影响力，换言之，高素

质的领导者能够造就伟大的事业，低素质的领导者则会导致下属无能。

伟大的领导者不仅应是一位伟大的战略家，而且还应是一位卓越的领导者，为此，杰克·韦尔奇在他的《自传》中谈到一位伟大的领导者应具有如下几种素质。

（1）价值观

伟大的战略管理者要求企业领导者具有全局性、前瞻性和创造性的眼光。简单来说，价值观就是一个人（或组织）对自身存在的最高目的的认识，是选择自身行为的总规范和指导。战略管理者的价值观影响和决定着企业的价值观，即企业对自身存在的最高目的的认识。当企业的决策存在多种因素的冲突时，价值观往往成为领导人进行决策的标准，也是他们行为的导向。

美国的威廉姆·哥斯和雷纳托·坦格维（William·D.Goth and Renato Taguivi）对许多企业管理者调查之后提出，企业管理者有六种不同的价值导向：

理论导向，即对追求真理、事实和原因特别感兴趣。

经济导向，即对财富的积累很感兴趣。

美学导向，即重视生活美，为寻求美而重视事件本身。

社会导向，即热衷社会活动，为能对社会作出贡献而自豪。

政治导向，即追求权力，在权力的竞争中寻求乐趣。

宗教导向，即执着地追求一种天人合一，为信仰而得到精神

满足。

大多数企业领导人的价值观都是以经济、政治和理论为主要导向的，其他导向则放在次要位置。战略管理者在对企业宗旨、目标、政策进行决策的时候都要受其价值观念的影响。比如，前美国假日酒店公司总经理克里默尔（L·M. Clymer）就曾因为董事会作出在酒店内设立赌场的决定而辞职。因为他认为，此项决策是与其所信仰的宗教观念相违背的。

（2）行为规范和社会责任

事实证明，由于企业的任何一项战略决策都不可避免地涉及到他和其他社会集团的利益，因此战略管理者的社会道德和责任感对他选择什么样的战略也有十分重要的影响。这里的社会道德是指社会调整人们之间以及个人和社会之间关系的行为规范。它要求企业战略管理者在制定和实施战略时必须遵循社会共同的公平原则、公正原则、诚实和不损人利己的原则。社会责任是指企业战略管理者对推动整个社会的进步以及保护社会整体利益所承担的一种管理责任。

毫无疑问企业领导者的行为规范将影响领导者的战略决策，特别是低素质的领导根本就不可能胜任领导的职位。一般来说，企业战略管理者的社会道德和社会责任感主要体现在他对下列个人或团体产生影响时，他会采用的处理原则和行为方式：

政府。这表现在企业是否响应政府部门的号召；是否遵守政府

的法律、法规和政策；是否按时按量缴纳税金等等。

消费者。这表现在企业是否为消费者提供质量高、价格合理和安全的产品和服务。

投资者。这表现为企业是否努力提高对投资者的回报率，以确保资产的保值和增值。

供应者。这表现为企业是否按照质量、规格来选择供应者和是否对不同供应者在价格、交货期限和付款方式等方面做到公平对待。

职工。这表现为企业是否为其职工提供了稳定的就业机会、创造了良好的工作环境、适当的收入、提升的机会以及自我完善的机会。

社区。这表现为企业是否尽可能减少对环境的破坏并改善所在社区的环境；是否为社区居民提供了就业机会；是否为社区的发展做出了应有的贡献。

随着我国加入 WTO，我国的政策法规、管理体制、市场规则都有待进一步完善。比如，当市场上出现一系列不顾消费者利益的假冒伪劣产品时，选择生产还是不生产？有的企业利用其外部效应的存在，而不顾周边自然和社会环境进行企业活动，这时又跟不跟风？但是，从长远的角度看，这些问题会逐步得到缓解。所以，我们的企业家应以战略的眼光审视自己的企业，不能贪图眼前的小利。

(3) 知识素质和心理素质

在知识经济时代，不可能要求战略管理者在每一方面都有深入的

研究，但至少要对本行业有较扎实的知识基础，特别是对一些比较前沿的技术要非常了解。另外，领导者要具有一定的经济学、管理学的基本理论知识。心理素质主要体现为领导人的创新意识和主动承担责任意识。

(4) 独立思考能力

独立思考能力的含义主要有三：一是在分析和判断问题时不为他人所左右或人云亦云；二是独特的创新思维，不受习惯势力和惯性思维的束缚；三是能深思熟虑，在众多复杂的关系中发现它们的相互联系并判断出其中的关键所在。

(5) 危机处理能力

企业战略管理者应具有在错综复杂、不断变化的各种因素及其相互联系中发现本质的、根本性的东西，创造性地形成企业战略的概念。诸如外部环境态势的概念、企业内部状况即优、劣势的概念，以及企业宗旨、经营哲学、整个企业发展态势的概念等等。并且在出现问题时能依据这些概念及时作出对策。

(6) 应变能力

市场经济具有很多不确定性因素，这就特别要求领导者具备在出

现这些不确定性因素时的应变能力。因此，企业的高层管理者必须能够理解和接受变化并愿意积极地根据变化来调整自己的思想和企业的经营活动，以及善于利用变化来达到发展企业的目的。可以肯定地说，只有具有应变能力，能使企业得到长足发展的管理者，才配称企业家。那些一遇变化就怨天尤人、烦躁不安、不知所措的管理者必然为时代所淘汰。

应变能力只是一种基本的素质，运用到企业战略的制定与实施过程中，就要求企业领导人具有敏锐的洞察力、准确的分析能力和果断的行动调整能力。

(7) 组织管理能力

战略总是要付诸实施的，所以战略管理者还要让下属和职工能够理解战略，并能热情、主动地为之努力。因此战略管理者还应具备与人沟通的能力、善于用人和激励人的能力，从而形成一种凝聚力，以保证战略高效地实施并能有效地控制。

伟大的领导者之所以伟大，是因为他们懂得如何去激励下属以发挥团队的整体作用。科学的管理是指领导者通过他人去完成一定的目标，从这个意义上讲，管理能力就是如何将目标分解并准确地传递给特定的人，并通过各种方式去激励人完成这项特定的工作。战略管理者在战略的制定与实施过程中应该做到：

清晰地给下属传达企业的基本目标、方针和政策，使他们了解

企业的任何一种新动向、重要的信息和想法；

重视他人意见，鼓励下属思考并形成系统的创造性思维方式；

在每个方面的决策都需要无私和公正，这才是力量的源泉。

纵观许多失败的企业，他们之所以失败，是因为他们有一个素质极其低下的领导者。《华尔街时报》对世界 500 强企业的 CEO 作了一个调查：94.27%的 CEO 认为，领导者素质的高低直接影响到企业的战略决策；有 99.76%的 CEO 认为，企业的失败责任主要在领导者身上，特别是素质低下的领导者。汤姆·彼得斯在研究了 1435 家企业后也得出同样的结论，同时他还认为一个合格的领导者应具备以下几种素质。

创新变革。伟大的领导者不仅仅是一位战略家，还应是一位顺应时代发展的变革者。这就需要他们有创新精神。

一个企业家在什么情况下最富有创新精神呢？只有当一个人充分意识到他的心灵是自己的，是惟我莫属时，他才能够最大可能地发挥自己的创造力。

事实证明，企业家与具有创新性的科学家、思想家、政治家等各类人并无实质性的差异。他为了证明和发扬自身的潜力与才华，去竭力争取事业的成功，并以此为最大的满足。熊彼特把支配企业家行为的这种精神源泉，称为“战斗的冲动”。

创新不仅是作为一位合格的领导者的前提条件，而且还是推动企业发展的动力。伟大的领导者与一般的领导者的区别是，前者具有强烈的创新精神、创新意识和创新能力。确实，成功的企业家与一般经

营者的真正区别就在于前者有创新的意识与创新的能力。这种创新的范畴是极为广泛的：观念创新、技术创新、资源配置的创新、管理的创新、服务的创新、制度的创新、战略的创新、人力资本使用的创新、市场的创新，等等。经济生活无时无刻不在等待着企业家们的创新：激烈的市场竞争需要企业家们的创新；市场危机更需要企业家们的创新。

团队合作。成功的领导者必须遵循团队精神规则，因为实践证明在领导者中不存在孤独的天才，每一位成功的领导肯定拥有一支完美的管理团队。亨利·福特在回答《华尔街日报》的采访时说：“就算你没收了我的生财器具，霸占了我的工地、厂房，只要留下我的伙伴，我也能将风云再起，建立我的新王国。”因此，一个组织生产力的高低、荣辱成败，绝大部分取决于团队合作的程度，鉴于此，要想做一个跟得上时代的伟大领导者，必须建立一个高绩效的团队。新制度经济学派诺贝尔经济学奖获得者——道格拉斯·诺思把政治家也看作企业家，为什么呢？这是因为政治家和企业家有相通的地方。把社会上的一些人整合成一个小群体，或者把一盘散沙组织成一个社团，这是政治家应完成的任务。而凡是从事人和人之间合作的专业工作的人，就应该叫作企业家。企业家必须是具有合作精神的人。

企业家的合作精神具体表现为能公平地把大家组织到一起，无私地去组织合作，把所有的利益都摆平，对每个人的利益都衡量得一清二楚，让谁也说不出来反对的话来。这样，大家就能同心协力地合作，共同完成目标。

敬业精神。人类之所以有二百年的工业进步，而此之前没有发生，在韦伯看来主要是因为这二百年出现了一种新型的人。这些新型的人在韦伯看来就是具有一种资本主义精神，这是跟基督教理论联系在一起的。他总结出来的这种企业家跟以往的人最大的区别是敬业精神。赚钱不再是工作的惟一目的，按马斯洛的需求层次理论，他们早就超过第一个层次。真正的企业家为的是一种自我价值的实现。如果不把利润最大化，就是缺乏理性精神，就不是上帝的子民，这是一种狂热的精神、是一种上升到超越了身家性命的对利润的爱好。这便是敬业精神。

三、用人所长

海尔集团总裁张瑞敏指出：“日前管理上存在的问题其根源就在干部身上，在于主要管理者的认识问题。”他认为，很多管理者首先不去研究自己的管理责任，只会简单地处理下面的。“兵随将转，无不可用之人”兵不好，先是将的责任。

现代企业的领导策略重视个人专长，即让每个人在自己的专长上发挥别人不可替代的作用，给企业效益带来价值。假如一个优秀的企业领导能把每个下属所擅长的方面有机地组织起来，就会给企业的发

展带来整体效应。因此，用人力求有效地调动每个下属的长处，这是一位合格的企业领导的责任。换句话讲，高明的领导者会用人所长，避人之短；如此一来，则人人可用，企业兴旺，无往而不利！

用人所长是一位优秀的企业领导用人的精细表现，领导人不可不明。“骏马能历险，犁田不如牛。坚车能载重，渡河不如舟。舍长以就短，智者难为谋。生材贵适用，慎勿多苛求。”这是清代诗人顾嗣协写的《杂兴》诗，浅显易懂，说明了用人贵在用当其人的道理。

人才无完美，世界上既没有十全十美的人才，也没有完全一无是处的庸才！在一个人的身上，其才能有长处也有短处，用人就要用其长而不责备其短处。一个工程师在开发新产品上也许会卓有成就，但他并不一定适合当一名推销员；反之，一个成功的推销员在产品促销上可能会很有一套，但他对于如何开发新产品却会一筹莫展。将工程师用于推销或者将推销员用于研发对企业无疑都是一种损害。如果企业领导人在决定用一个人之前，有能详细地了解此人的专长并有用人所长的理念，这类用错人的悲剧就可以避免。

英国剑桥大学教授罗伯特·卡里亚斯在《企业人才的革命作用》一书中指出：“如果一个企业力图保持竞争优势，关键取决于决策者或者说是一般意义上的领导者如何组织人才网络结构，在高度发挥那些具备创造能力的职员作用时，切忌忽视那些在此时此刻尚有缺陷的职员的潜在作用，因为他们在彼时彼刻就会转化成一种新的创造力，只不过外部机遇和个人潜质在现阶段尚不成熟。因此，企业主管并不是一位高高在上的指挥家，而是一位善于容纳百川的海。他所存在的问题